INFORME ESPECIAL

La reputación de la empresa familiar frente a la transformación digital

Panamá, julio 2018

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. EL RETO DE LA CORPORATIZACIÓN
3. FAMILIA, NEGOCIOS Y VALORES: EL RETO DE LA REPUTACIÓN
4. LAS TRES DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
AUTORES

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son uno de los actores fundamentales de la vida económica y social en la región centroamericana. A pesar de su desarrollo dispar y la multitud de casuísticas diferentes, estas empresas tienen muchas características y retos comunes. Por un lado, tienen un comportamiento estratégico diferente al de otras empresas y, a veces, toman decisiones que van más allá de los intereses de rentabilidad o idoneidad del negocio. Por otro, se caracterizan por estar muy comprometidas tanto desde la perspectiva humana como social con sus trabajadores y colaboradores, y generan un gran valor socioeconómico en todos y cada uno de los países de la región. Tanto por su peso y representatividad económica, así como por el compromiso y contribución con el territorio y las comunidades donde operan, como por su voluntad de estabilidad y perdurabilidad en el tiempo, constituyen un actor imprescindible para el desarrollo socioeconómico de la región.

"La empresa familiar, a pesar de sus retos particulares, no escapa de las grandes tendencias a las que nos enfrentamos"

2. EL RETO DE LA CORPORATIZACIÓN

El principal reto sobre el que han girado estas empresas en los últimos años ha sido la gran transformación que supone su corporatización, esto es, dar el lugar que corresponde a cada uno y conciliar las complejas dinámicas que se producen en la triple condición de familia, accionistas y trabajadores. Todo ello, con el horizonte puesto en sobrevivir a la tercera generación, momento en que una mayoría de empresas familiares entran en crisis e incluso desaparecen como tal. La experiencia de muchas de ellas a lo largo de los últimos años demuestra que, en la medida en que estas transiten de "empresa familiar" a convertirse en "familia empresaria", suele ser más fácil identificar y contar con el mejor recurso humano para hacer el negocio sostenible.

La empresa familiar, a pesar de sus retos particulares, no escapa a las grandes tendencias a las que nos enfrentamos como sociedad, como la apertura a la entrada de capital externo, la necesidad de internacionalizarse o responder a las tendencias sociales emergentes como es la hipertransparencia o la infoxicación. Hoy, el entorno y la comunidad en la que operan quieren saber todo de las compañías, esto es, quién y por qué hacen lo que hacen. Esto cobra especial relevancia en la región latinoamericana, con muchas democracias jóvenes, donde los riesgos reputacionales se han multiplicado por la gran cantidad de ruido que existe ante la multiplicación de medios y micromedios amplificados por las redes sociales. La infoxicación es un riesgo especialmente relevante, sobre todo, para aquellas empresas que llevan el apellido de la familia: el impacto reputacional en la familia es infinitamente mayor que si se hace a una corporación cuya propiedad queda totalmente diluida entre cientos o miles de accionistas.

Vivimos una nueva realidad, en un momento de disrupción en muchísimos sectores económicos y sociales a causa de la transformación digital. Si bien es normal que la empresa familiar se plantee hasta qué punto la tecnología impacta en el desarrollo del negocio, no suele ser tan habitual que analicen cómo esa disrupción digital afecta desde la perspectiva de comunicación a la empresa y al buen nombre de sus dueños, cuando puede impactar de forma importante en la reputación familiar. La transformación digital ha hecho girar ciento ochenta grados las formas de relacionamiento; la hiperconectividad ha dado paso a la hipertransparencia y quien no sea capaz de adaptarse a un contexto transparente corre el riesgo de agrietar su propia reputación.

- Hoy en día, **cualquier CEO debe cuidar su identidad digital como un activo más de**

"Es imprescindible hacer las cosas bien, así como contarlo de forma cristalina, para que los grupos de interés estén dispuestos a seguir ofreciéndonos una segunda oportunidad"

la empresa. Si es el dueño o la empresa lleva su apellido debe preocuparse de ello todavía con más razón. Los riesgos reputacionales vinculados al nivel de seguridad jurídica de muchos países, los escándalos de corrupción, o el mero hecho de aparecer en una investigación, aunque sea en calidad de testigo, puede suponer un estigma que va más allá de la reputación de la persona para impactar en todo el negocio familiar. Eso se puede llegar a traducir en la entrada de listados como el World Compliance y, entre otras consecuencias, poder tener problemas con las líneas de crédito o con las cuentas bancarias personales o corporativas.

- Por otro lado, desde el punto de vista empresarial, **la gestión de la reputación se convierte, o debe convertirse, en un eje de trabajo prioritario** para asegurar la sostenibilidad de la empresa ante cualquier situación inesperada. Cuidar la reputación, puede hacer que nuestros grupos de interés nos den una segunda oportunidad en caso de que se genere algún problema reputacional. Para ello, es imprescindible hacer las cosas bien, así como contarlo de forma cristalina, para que esos grupos de interés estén dispuestos a seguir ofreciéndonos esa segunda oportunidad.

- En una tercera esfera, es evidente que la sociedad cada día tiene más poder de influencia. Gracias a las redes sociales y a todas las plataformas disponibles en Internet (en Latinoamérica, el tiempo que el internauta pasa en redes sociales es prácticamente el doble que el que pasa el norteamericano o el europeo), los ciudadanos tienen la capacidad de expresar sus inquietudes y sus anhelos. Si no estamos pendientes, si no escuchamos y decodificamos a través de una oportuna escucha activa cuáles son las conversaciones, los temas –o territorios, como llamamos en LLORENTE & CUENCA–, no tendremos la capacidad de adaptarnos a sus necesidades. **La escucha es una herramienta de colaboración, un generador de participación, lo que siempre ayudará a alentar la transparencia**. Por ello, cuando hablamos de ajustarnos a las necesidades del ciudadano, no sólo nos referimos a un producto o servicio determinado, sino a la propia existencia de la empresa, ya que puede tambalearse hasta la licencia social para operar.

"El principal motivo por el que las empresas familiares desaparecen son los conflictos entre los miembros familiares, y un 70 % fracasan al traspasar el mando a la segunda generación"

3. FAMILIA, NEGOCIOS Y VALORES: EL RETO DE LA REPUTACIÓN

Se suele denominar de manera general a las empresas familiares, como aquellas en que la propiedad o el control efectivo de las mismas está en manos de una misma familia, o entre varias familias. Las empresas familiares tienen un importante peso en el mercado mundial. Entre las 500 empresas familiares más importantes en el mundo generan por sí solas unas ventas totales anuales por valor de 6,5 billones de dólares, crean cerca de 21 millones de puestos de trabajo, y emplean alrededor de 42 000 personas por empresa. Asimismo, de estas 500 compañías, el 52 % son empresas que cotizan en bolsa y el 48 % son de capital cerrado. Por regiones, Europa es líder con 50 % de las empresas incluidas en la lista, seguida de América del Norte con 24 %, mientras que en Latinoamérica constituyen un grupo pequeño a nivel global pero muy importante a nivel regional.

La mayoría de las empresas familiares trasladan y transmiten los valores familiares a sus compañías impregnando la cultura de las empresas. Es por ello que el propósito y el legado de las distintas generaciones, y por ende su reputación, constituyen un elemento central y diferenciador de estas empresas frente al resto de empresas de su sector. Sin embargo, ese valor social diferencial tan característico de la vinculación entre familia y empresa y su particular forma de participación en la gestión es uno de los elementos que, en algunos casos, ha ejercido de freno para su profesionalización, dificultando su competitividad e incluso la supervivencia de algunas de ellas. De acuerdo a un estudio de la Universidad de Harvard, que abarcó más de mil empresas familiares, el principal motivo por el que estas empresas desaparecen lo constituyen los conflictos entre los miembros del clan familiar, y un 70 % fracasan en el momento de traspasar el mando a la segunda generación por falta de preparación, con el consiguiente impacto reputacional.

Las empresas familiares tienen particularidades y una complejidad mayor frente al resto de las empresas. En un mundo en el que la marca es uno de los activos principales de la imagen de las empresas, las empresas familiares están además íntimamente vinculadas a la imagen y a la reputación de las familias propietarias. Así, es especialmente importante una correcta gestión de la comunicación para alimentar y proteger la reputación y el buen nombre de las familias. Muchas de ellas no tienen todavía hoy profesionalizada ni protocolizada la estrategia de comunicación, y a pesar de que se han dado avances importantes en el terreno del Gobierno Corporativo, la comunicación sigue siendo todavía una de las asignaturas pendientes en muchas empresas de carácter familiar.

"Las empresas familiares han sido reconocidas tradicionalmente por su credibilidad, integridad y contribución, pero tienen que mejorar en cuidar la imagen y en especial la transparencia"

Existe una creencia generalizada sobre los riesgos de comunicar muchas de las acciones, políticas y estrategias corporativas por temor a una sobreexposición de la familia. Todavía hoy, muchas de ellas no cuentan con ningún tipo de estrategia de comunicación, ni sus miembros han recibido ningún tipo de formación o capacitación para afrontar los retos en materia de comunicación y reputación.
En el mundo de hoy, en el que los mercados y la sociedad exigen cada vez más transparencia, la generación de confianza y la reputación han venido a instalarse en el imaginario colectivo y en los negocios como uno de los activos estratégicos de las empresas. Vale la pena recordar el dicho del sector: "lo que no se comunica no existe". Además de la profesionalización de la gestión de la empresa, hay que caminar hacia la profesionalización de la comunicación, tanto hacia fuera como hacia dentro, para contribuir a la buena reputación tanto del negocio como de la familia.

Los profesionales de la comunicación sabemos bien que los productos y las empresas no valen tanto por lo que han sido o lo que son, sino por lo que significan para los clientes, para los consumidores y para los entornos en los que operan. Una de las claves del éxito de las empresas familiares radica, precisamente, en que son percibidas como empresas que forman parte de la comunidad, proyectan una imagen humana y cercana, y contribuyen al desarrollo económico y social del territorio y la comunidad. Todo ello está perfectamente alineado con los valores socialmente emergentes del *Branding* moderno. Las marcas hoy buscan ser percibidas como generadoras de experiencias positivas, ofreciendo no solo beneficios funcionales, sino también emocionales, para lo que despliegan una inteligente estrategia de comunicación y relaciones públicas para alinear las expectativas con las creencias compartidas y mejorar de forma notable su reputación.

Las empresas familiares han sido reconocidas tradicionalmente por su credibilidad, integridad y contribución, pero tienen que mejorar en cuidar la imagen y en especial la transparencia. La reputación es un intangible, un reconocimiento que se otorga por parte de los *stakeholders* o la Comunidad, e igual que se consigue, se pierde, por lo que hay que desplegar una audaz e inteligente estrategia para protegerla.

4. LAS TRES DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Contar con una buena estrategia de comunicación es considerablemente relevante para cualquier organización, pero para las empresas familiares en especial. Gestionar propiedad, administración y familia se convierte en un reto estratégico, tanto para el buen desarrollo del

negocio, como un elemento central en el compromiso de la propia familia con la empresa. Para ello es indispensable la transmisión de los valores fundacionales, y contribuir a la continuidad de la misma con una correcta transmisión y transición de la propiedad a las futuras generaciones.

1. LA COMUNICACIÓN EN EL SENO DE LA FAMILIA

La primera y más específica es la importancia de una correcta gestión de la comunicación en el seno de la familia o entre las diferentes ramas familiares. Eso es especialmente relevante para cohesionar las diferentes visiones entre las generaciones que conviven en ella. Muchas empresas se encuentran en la actualidad con miembros fundadores que gestionan las empresas pertenecientes a generaciones que poco tienen que ver, en las formas y en el fondo, con las nuevas generaciones compuestas con *millennials* o *centennials* que deberían ser el relevo natural en los próximos años. En una década, numerosas empresas familiares se enfrentarán al reto de abrir posiciones ejecutivas a una nueva generación, los *millennials*, con una forma de ver el mundo diferente a las anteriores, generando un reto importante en la transición de las empresas. ¿Están las empresas familiares preparadas para enfrentar ese reto? ¿Existe una estrategia de comunicación intrafamiliar que permita preparar al conjunto de los miembros de la familia para enfrentarlo con éxito?

"En una década, numerosas empresas familiares se enfrentarán al reto de abrir posiciones ejecutivas a una nueva generación, los *millennials*, con una forma de ver el mundo diferente a las anteriores"

Un análisis realizado mediante entrevistas a herederos de empresas centroamericanas bajo el título, *Los Millennials de la empresa familiar*[1], realizado por Miguel de Merodio, concluyó que las próximas generaciones tienen objetivos similares a las de otras generaciones, esto es, centrarse en la expansión y profesionalización de las empresas; la digitalización de los negocios; y la consolidación del gobierno corporativo y familiar. Sin embargo, el estudio identificó una serie de valores milénicos que les definen como generación y que son importantes para sus vidas. Uno de estos valores es la trascendencia, esto es, tener un propósito, que lo que hagan en su vida tenga sentido para ellos, con autenticidad, lealtad y libertad. Particularmente relevante es la apelación al anhelo de balance entre la vida laboral y la vida personal, algo que difiere enormemente de las generaciones precedentes y puede ser motivo de discrepancia o conflicto en el seno familiar, ya que las generaciones anteriores vivían por y para la empresa familiar.

Es por ello que es importante planificar no solo el legado futuro de la familia, sino construir una cultura de la comunicación familiar que acompañe de forma coherente e inclusiva el proceso de construcción de valores y cultura empresarial compartida. Más allá de quien tiene la responsabilidad de la gestión, los miembros de la familia deben tener sentimiento de pertenencia a la misma para que

[1] *http://www.empresarius.com/wp-content/uploads/2018/02/Los-millennials-de-la-empresa-familiar.pdf*

no solo el futuro, sino el presente, sea atractivo para la siguiente generación.

Según una encuesta realizada por la Escuela de Negocios IESE sobre la comunicación en las empresas familiares[2], pese a la ausencia de canales de comunicación formales en muchas empresas, casi el 80 % de los encuestados admite que la existencia de mecanismos de comunicación formal influye tanto en el nivel de compromiso de la familia con la empresa, como en la continuidad (72,5 %), la evolución y el crecimiento de la misma (68,8 %). Los resultados confirman que la inmensa mayoría de los encuestados (81,3 %) consideran imprescindibles contar con mecanismos para transmitir los valores familiares, así como aumentar la calidad de las relaciones familiares (75 %). Y en ese terreno, la tecnología y la digitalización puede jugar un rol fundamental. Los *millennials* han crecido con ella y es su medio

"La comunicación dentro de la familia es clave para la transmisión de los valores que definen una manera de ser"

EL CASO CODORNIU

En la empresa familiar más antigua de España conviven actualmente más de 500 miembros de la familia Raventos, de cuatro generaciones diferentes, y en cinco ramas familiares, entre los que casi el 80 % lo son directos y algo más del 20 % lo son con carácter político.

En este escenario, la comunicación dentro de la familia es clave para la transmisión entre los accionistas de la llama viva del propósito de la familia empresaria y de los valores que definen una manera de ser. Para ello se han dotado de diferentes estructuras de gobierno de la familia, en la que el centro de la comunicación se basa en la transmisión de para qué existe la familia empresaria, qué esperan de sus empresas y cuál es la manera de ser que defiende a la familia y se traslada luego a la empresa. Han creado sus foros formales de Asamblea de familia y han optado por incorporar la Asamblea junior para poder ir incorporando, progresivamente, a las figuras más jóvenes. Un gran acierto de este tipo de empresas familiares es separar la familia empresaria de la empresa familiar, en la que actualmente sólo 4 miembros de la familia participan de la gestión.

[2] *http://blog.iese.edu/in-family-business/estudio-valores-3/*

"Es necesario desplegar una estrategia de comunicación interna que transmita de forma clara y comprensible el propósito de la empresa, sus valores y objetivos, incluso si existen diferentes opiniones en el seno de las familias"

natural, por lo que los gestores actuales tienen un reto, pero igualmente una oportunidad, para interesar, vincular y comunicarse con ellos, mediante la creación de nuevos canales que complementen las tradicionales reuniones de familia para transmitir información, conocimiento y valores para construir un futuro proyecto de empresa compartido. La integridad y la autenticidad de una empresa familiar deberá transmitirse en un nuevo entorno hiperconectado que no entiende de abrigos ni oscuridad.

2. LA COMUNICACIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

Otro aspecto fundamental para preservar la reputación de las empresas familiares y, en particular, la de las familias propietarias es gestionar de forma inteligente la comunicación entre familia y empresa. Esto es, transmitir de forma adecuada el propósito de empresa y los valores que la familia proyecta entre sus empleados y colaboradores para crear la cultura de empresa.

A medida que la gestión de la empresa pasa a las siguientes generaciones, conciliar tanto el legado de las generaciones anteriores, o de los fundadores, con el propósito de empresa y objetivos de las nuevas generaciones, se vuelve un trabajo más complejo. Todo ello es especialmente relevante si existen interpretaciones diferentes o zonas de conflicto entre los propietarios o gestores pertenecientes a la familia. Es común identificar en el seno de algunas empresas familiares, diferencias o la falta de cohesión interna que se transmiten y proyectan hacia el interior de las empresas, y particularmente hacia los empleados y colaboradores, sembrando dudas sobre la dirección y eficacia en la gestión de la misma y, sobre todo, minando la credibilidad del conjunto de los miembros de la familia.

Así, es necesario desplegar una estrategia de comunicación interna que transmita de forma clara y comprensible el propósito de la empresa, sus valores y objetivos, incluso si existen diferentes opiniones al respecto en el seno de las familias propietarias. Para ello, hay que profesionalizar la comunicación, para evitar trasladar la informalidad de las relaciones familiares a los procesos internos de las empresas. Uno de los mayores retos que se identifican es desarrollar políticas de *employee engagement* destinadas a incrementar el orgullo de pertenencia y el compromiso de sus trabajadores con el proyecto empresarial y familiar, que, en definitiva, es la mejor garantía para mejorar la productividad, efectividad y continuidad de las empresas.

¿Y qué es el *Employee Engagement*? Es el compromiso emocional que los empleados tienen con la empresa en la que trabajan y con los objetivos que persigue. Un empleado comprometido o *engaged* es aquel que comparte la visión de su compañía, que

encuentra sentido al trabajo que realiza y que está dispuesto a esforzarse voluntariamente por encima de lo que se le pide. Las acciones que vayan encaminadas a incrementar este sentimiento interno positivo tendrán repercusión, no solo hacia el interior de las empresas mejorando el clima laboral, sino en innumerables variables externas, tales como la satisfacción de los consumidores, las ventas y, sobre todo, la capacidad de la compañía de atraer nuevo talento diferencial que garantice la competitividad de las empresas familiares.

Al hablar de *engagement*, no hablamos únicamente de la felicidad o satisfacción del empleado. Estamos hablando de compromiso, de la conexión de éstos con el propósito y los valores de la empresa y, en definitiva, con los valores de las familias propietarias y su contribución a la reputación de la familia y la empresa. Hoy en día, ya nadie discute el papel fundamental de los empleados como fuente creíble a la hora de contar lo que sucede dentro de las compañías, particularmente los conflictos o diferencias entre las familias

"El papel de los empleados es fundamental como fuente de credibilidad. Por ello, una estrategia de comunicación interna orientada al Employee Engagement resulta inteligente"

EL CASO MERCADONA

Para los órganos de gobierno y de gestión de las empresas familiares es crítico que la familia empresaria ordene con transparencia el traslado del modelo de empresa, con su propósito y valores, a los miembros de los órganos de gobierno y de gestión de la propia empresa.

El caso de la familia Roig es paradigmático, ya que en su segunda generación y con la tercera incorporada al gobierno y la gestión de las diferentes empresas de su familia empresaria, ha logrado que el traslado del modelo de empresa sea el protagonista en su comunicación con todos sus grupos de interés.

"Quien tiene un modelo tiene un tesoro" es una frase habitual en boca de Juan Roig, quien dedica buena parte de sus acciones de comunicación a empleados, proveedores, sociedad y accionistas. De esta forma es como transmite claramente el modelo y los objetivos que la familia empresaria quiere lograr y los compromisos que adquieren con los grupos de interés de la empresa.

"El principal reto de las empresas familiares radica en ser capaz de comunicar el propósito fundacional actualizado y modernizado y ser capaces de trasladarlo y contarlo en los territorios y comunidades en las que opera"

propietarias. Es por ello que una inteligente estrategia de comunicación interna orientada al *Employee Engagement* es imprescindible para cualquier compañía, aunque más aún para las familiares. Es decir, la escucha activa y la generación de un espacio laboral abierto y participativo pasa a ser una necesidad básica en la política de comunicación y reputación en las empresas familiares.

3. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Muchas empresas familiares han sido tradicionalmente prudentes, e incluso opacas, en sus estrategias de comunicación corporativa. Su caracterización, en la mayoría de los casos, de estructuras accionariales cerradas y de empresas no cotizadas ha hecho que no tuvieran o no creyeran necesario crear estrategias o políticas de comunicación corporativa. Tradicionalmente su comunicación ha estado basada en una presencia modesta en la red, con una página web con información corporativa básica y el contacto con los medios de comunicación muy orientado a los productos y servicios que ofrecen, pautando presencia en los medios para asegurar y controlar lo que se publica de ellos.

En el mundo de "la economía de la atención", la comunicación se ha convertido en un recurso estratégico tanto para el desempeño y la competitividad del negocio, como para construir una imagen reputacional sólida. El estudio del IESE anteriormente mencionado refleja que el 80 % de las empresas familiares carecen de políticas de comunicación, lo que entra en contradicción con la opinión mayoritaria de los directivos encuestados, que consideran la comunicación una herramienta clave y estratégica que ayuda a transmitir los valores de la empresa familiar. Así, las empresas familiares tienen que romper el techo de cristal para desplegar una estrategia de comunicación con una visión global que les permita seguir poniendo en valor tanto su valor diferencial, contribuir a su competitividad y sostenibilidad, y proteger la reputación familiar. La comunicación es una herramienta fundamental para la adaptación a los nuevos tiempos y para operar en mercados cada vez más conversacionales, caracterizados por el empoderamiento comunicativo de los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, la velocidad en las transmisiones de un mundo *on line* y *on live*, y del creciente acceso a los datos.

El principal reto de las empresas familiares radica, así, en ser capaz de comunicar el propósito fundacional actualizado y modernizado y ser capaces de trasladarlo y contarlo en los territorios y comunidades en las que opera, creando un relato que logre la implicación de los diferentes grupos de interés de referencia. Al fin y al cabo, la capacidad comunicativa de hoy requiere de la capacidad de ser

"En un mundo hiperconectado, tenemos que estar preparados para comunicar, escuchar e interactuar, para proteger la reputación de la empresa y el buen nombre familiar"

transparente, algo que únicamente se aprende y desarrolla con una actitud proactiva. Algunas empresas familiares sitúan cada vez más al ciudadano, el consumidor o el cliente en el centro de sus decisiones, con una visión más clientecéntrica. No obstante, todavía no son capaces de comprender que las nuevas tecnologías de la información y comunicación hace que consumidores y público en general tomen el control de la conversación sobre nosotros las veinticuatro horas del día en múltiples canales y formatos. Las redes sociales son el lugar en el que se construyen o destruyen marcas y compañías, por lo que, además de escuchar, hay que participar en la conversación creando la narrativa adecuada basada en un propósito claro y compartido de empresa. El *storytelling* ha pasado a ser también un "must" para la gestión de la reputación familiar.

Sería recomendable dejar atrás convicciones obsoletas como "si no estamos en las redes sociales nadie hablará de nosotros". En un mundo hiperconectado, siempre habrá alguien que haga algún comentario positivo o negativo sobre nosotros, por lo que tenemos que estar preparados para comunicar, escuchar e interactuar, para proteger la reputación de la empresa y el buen nombre familiar. Hay ya algunos ejemplos de buenas prácticas: algunas empresas familiares han invertido en estrategias de comunicación creativas e inteligentes para generar una imagen sólida y fuerte que contribuya tanto a la reputación corporativa como a la familiar.

En definitiva, la comunicación corporativa debería ser el eje y el manto integrador del relato de la empresa familiar. La transformación en el paradigma empresarial y en el entorno de la comunicación, hace que las empresas deban enfrentarse a nuevos y complejos retos para seguir respondiendo a las tradicionales y nuevas exceptivas en el modelo de negocio y la promesa de valor de las compañías entre sus *stakeholders*. El mayor reto consiste así en detectar esas nuevas tendencias y expectativas en su fase más inicial para proporcionar respuestas con carácter inmediato. Como bien señala José Antonio Zarzalejos en su artículo "La reputación y el valor de la anticipación[3]", el reto que afrontamos hoy se resume en "anticiparse o morir", como nueva formulación del aforismo de "renovarse o morir".

La reputación y la trasformación digital van a ser las variables que van a mover al mundo en los próximos años y la empresa familiar deber ser capaz de gestionarla de forma eficaz. La creciente interconectividad entre los ciudadanos y el auge de la democratización han dado paso a una era que no se entiende fuera del valor de la transparencia;

[3] *http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/reputacion-valor-ebook.pdf*

menos en aquellas compañías a las que les toca defender día a día sus valores familiares con una proyección de sostenibilidad futura. Las transformaciones económicas y sociales se están produciendo a una velocidad vertiginosa, con nuevas tendencias que sustituyen, alteran o condicionan otras precedentes. Los consumidores ven cada vez menos diferenciación en los productos y servicios, pero aprecian cada vez más la diferenciación en la reputación y el buen nombre de las compañías.

"El liderazgo de la comunicación de la empresa familiar debe estar en los gestores de la empresa. Los activos intangibles dominan el balance de las empresas desde hace años"

EL CASO OSBORNE

El liderazgo de la comunicación de la empresa familiar debe estar en los gestores de la empresa. Es una obviedad, pero, también lo es que cuando una familia ha tomado la decisión de incorporar su apellido al nombre de la empresa, cualquier miembro de la familia tiene una responsabilidad indirecta sobre la reputación de la misma y a la inversa.

Los activos intangibles dominan el balance de las empresas desde hace años y, dentro de ellos, la reputación y el valor de la marca son los más relevantes. La gestión para minimizar los riesgos o para aprovechar las oportunidades es clave para incrementar o deteriorar este activo.

Apellidarse Osborne es una responsabilidad, y gestionar la comunicación de la empresa Osborne lo es aún más. La transmisión de propósito y valores, el incremento de la notoriedad de la legitimidad en el discurso, de la relevancia de lo que se dice y el impacto en el negocio del diálogo que la empresa realiza con sus consumidores y clientes, con sus empleados, sus proveedores, con la sociedad y con los accionistas es un reto de gestión en el día a día.

La transparencia, la gestión integral de las relaciones de la empresa, la digitalización o el *engagement* son herramientas relevantes de esta receta, que bien destilada y con la consistencia en el tiempo adecuada es capaz de crear valor y posicionar a Osborne en la cabeza de todos sus potenciales *stakeholders* allí donde se encuentren.

Autores

Javier Rosado es Socio y Director General para la Región Norte en LLORENTE & CUENCA. Javier Rosado ha liderado principalmente proyectos de la Firma relacionados con las áreas de especialización de Crisis, Litigios y Comunicación de Infraestructuras. Antes de incorporarse a nuestra compañía, fue Director de Comunicación de la Refinería Gibraltar-San Roque, propiedad de CEPSA, y dirigió la comunicación de Petresa e Interquisa. Javier también trabajó durante cuatro años para editorial Planeta, y durante más de 6 años como periodista en diferentes medios de comunicación en España, como Cadena Ser, diario *Marca*, *ABC* y Agencia EFE.

jrosado@llorenteycuenca.com

Pau Solanilla es Director General para Panamá y Cuba en LLORENTE & CUENCA. Es Máster en Dirección, Gestión y Organización de Empresas, postgrado en Comercio Exterior y Gestión Internacional de la Empresa, y cuenta con amplia experiencia en la internacionalización de empresas, asuntos públicos y negociaciones en entornos internacionales y multiculturales. Con dominio del inglés, francés e italiano, trabajó entre los años 1999 y 2005 en Bruselas en la delegación del Parlamento Europeo para América Central y Cuba. Pau fue, además, asesor ejecutivo del Secretario de Estado para la UE en el Ministerio de Asuntos y Exterior y de Cooperación de España entre 2008 y 2010.

psolanilla@llorenteycuenca.com

Francisco Hevia es Director Senior de Comunicación Corporativa en LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con más de 20 años de experiencia en comunicación, tanto en el ámbito de la consultoría como en el corporativo. Entre 2000 y 2007, formó parte del equipo de LLORENTE & CUENCA, para a continuación incorporarse a Grupo Siro en calidad de director de Comunicación y de Recursos Humanos. En los últimos tres años, ha ocupado la dirección de Comunicación y RSC de Calidad Pascual. En la actualidad, es consejero independiente del Grupo José María, y presidente de la Asociación de Directores de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE).

phevia@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general de Talento e Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento para Europa
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Directora de Talento
para la Región Norte
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Directora de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro
Directora de Talento
para la Región Sur
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y director general Arenalia
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17
Tel. Arenalia +34 660 201 020

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y director senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vicepresidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 914 384 295

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
de Cink
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y director general
edelafuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
edelafuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Javier Rosado
Director general Región Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Consejero y Miembro del Comité de Dirección
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director general
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero – Edificio World Trade Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Constanza Téllez
Directora general
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas.**

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com